

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A GESTÃO DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS CURSOS DE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – EaD - NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
MARANHÃO - UEMA- NO MUNICÍPIO DE BACABAL- MA**

**Francisco de Assis Chaves Martins**

Pedro Leopoldo  
2012

Francisco de Assis Chaves Martins

**A GESTÃO DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS CURSOS DE  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA -EaD- NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
MARANHÃO – UEMA - NO MUNICÍPIO DE BACABAL-MA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães

Pedro Leopoldo

2012

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar e descrever como é realizada a gestão pedagógica e técnico-administrativa de implantação e acompanhamento dos cursos de EaD na Universidade Estadual do Maranhão-UEMA- em Bacabal-MA. Para isso, foram estudados os processos de Gestão da implementação da Educação a Distância na Instituição e suas aplicações, além de procurar identificar as formas de capacitação da equipe de profissionais que atua na implantação e desenvolvimento dos cursos de EaD. Foram apresentados os programas de governo para a educação a distância, bem como uma síntese do processo de gestão e a EaD. Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por utilizar uma pesquisa qualitativa e quantitativa de caráter exploratório e descritivo. Os dados foram colhidos por meio de questionários e entrevistas com o gestor, alunos e professores da UEMA. Os resultados apontam que, em sua maioria, os professores assinalaram que a dimensão pedagógica (conteúdos, metodologia, avaliação) é o elemento de maior relevância na gestão. As percepções dos professores sinalizam as limitações que o setor público impõe ao processo de desenvolvimento da EaD e a estrutura oferecida bem como a sugestão da gestão participativa para maior interação entre os envolvidos para a melhoria da comunicação de todo o processo. Quanto aos alunos, a ênfase deu-se na necessidade do aumento de trabalhos práticos, melhoria na produção de textos e melhor esclarecimento das atividades propostas e seus objetivos.

**Palavras-chaves:** Gestão, implantação, educação a distância.

## ABSTRACT

This research aims to analyze and to describe the pedagogic and technical-administrative management of implantation and attendance of the EaD courses at the Universidade Estadual do Maranhão-UEMA- in Bacabal-MA. Thereunto, the procedures of Management of the implantation of Distance Education in the Institution and its enforcements were studied, besides searching and identify the forms of the professional team's capacity that acts in the implantation and development of the courses of EaD. The government programmes for distance education, like a synthesis of the management process and EaD were presented. In order to achieve the goals proposed, it was chosen to utilize a qualitative and quantitative research of exploratory and descriptive feature. The data were gathered by questionnaires and interviews with the manager, students and teachers of UEMA. The results indicate that mostly teachers pointed that pedagogic dimension (contents, methodology, avaliation) is the most relevant element for management. teachers' perceptions indicate that the limitations that the public department inflicts to the process of EaD development and the structure offered as well as the suggestion of participatory management for more interaction between people involved in the improvement of communication along the process. In relation to the students, It was given emphasis in need of increasing the number of practic tasks, improving text production and more elucidation of tasks proposed its goals.

**Key-words:** Management, implantation, distance education.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Justificativa .....	6
1.2 Problematização .....	7
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
2.1 O processo de gestão .....	10
2.1.1 O processo de gestão nas instituições escolares públicas.....	10
2.2 A Educação a Distância .....	20
2.3 A gestão e a EaD .....	22
2.4 Programas de Governo .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	36
3.3 População e Amostra .....	37
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	37
3.5 Técnica de análise e tratamento dos dados .....	37
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>39</b>
4.1 A Educação a Distância no município de Bacabal .....	39
4.1 Formas de organização para a gestão da EaD em Bacabal .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As aulas por correspondência são as primeiras iniciativas de ensino a distância de que se tem notícia. Registros de 1856 relatam experiências pioneiras de educação a distância, quando Charles Toussaint e Gustav Langenscheit criam a primeira escola de línguas por correspondência. Mas o grande avanço em Educação a Distância se deu a partir dos anos 1960, quando várias universidades europeias e de outros continentes começaram a atuar na educação secundária e superior. Nas últimas décadas, a partir de 1980, a adesão à EaD tem sido ampliada chegando a ter “alcance global” (MOORE, 2007). A EaD atinge países que se situam dentre os mais diversos patamares de maturação educacional e de desenvolvimento socioeconômico, a exemplo da China, Coreia, Finlândia, Noruega, Austrália, África do Sul, Portugal, Estados Unidos, Costa Rica, Venezuela, Palestina, Argélia, Líbia, Índia e Brasil. No ensino superior destacam-se Reino Unido, Canadá, Alemanha e Espanha, além da Turquia, que sedia a maior universidade a distância do mundo.

No Brasil, a história da EaD é cheia de percalços e interrupções. Desde as primeiras décadas do século XX algumas experiências são desenvolvidas, com uso de material impresso e rádio, tecnologias disponíveis à época. A Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, criada em 1923, mais tarde incorporada pelo Ministério da Educação, é uma das primeiras iniciativas de EaD de que se tem notícia. O Instituto Monitor criado em 1939 e o Instituto Universal Brasileiro fundado em 1941 são exemplos de iniciativas que ainda hoje ofertam cursos por correspondência atendendo estudantes em todo o território nacional (UEMANET p.12).

A partir dos anos 1990 a educação a distância começa a ser concebida num contexto mais amplo dos Projetos Pedagógicos Nacionais ganhando mais espaço no cenário educacional, sendo os primeiros grandes projetos relacionados com a televisão. Em 1996, pela primeira vez, a EaD é incluída na legislação educacional, com a nova LDB reconhecendo a educação a distância como uma modalidade de educação.(UEMANETp.14).

## 1.1 Justificativa

Devido à importância que a EaD tem alcançado no Brasil, estendendo-se por todo o território nacional, um trabalho sobre os processos de implantação dessa modalidade de ensino faz-se relevante, notadamente quanto ao aspecto da gestão da implantação dessa modalidade de ensino.

Em diversos aspectos, a EaD se diferencia da Educação presencial, expondo uma forma própria do processo ensino-aprendizagem, exigindo uma forma de gestão adequada a ela. Na EaD temos espaços físicos diferentes entre professor e aluno, onde a comunicação é mediada por tecnologias provocando mais facilmente a autonomia da aprendizagem do educando, motivando práticas críticas e criativas e favorecendo atitudes investigativas.

A metodologia da EaD *online* e impressa implica considerar o ensinar e o aprender como interfaces, num processo de descoberta coletiva e colaborativa, dentro do qual a interação pode se transformar em mais um momento de aprendizagem, tanto para o professor quanto para os alunos.

É notória a necessidade da constante formação e atualização do profissional da educação como fator influenciador da qualidade, isto é, quanto mais o profissional se qualifica e aplica seu aprendizado junto aos alunos maior a qualidade da educação, pois de nada adiantaria a qualificação do profissional sem uma gestão que lhe permita estes fatos. Assim tão importante quanto a necessidade da qualificação docente e de uma gestão eficaz, é também o crescimento nacional da EaD. Segundo o Censo da Educação Superior de 2006, a oferta de cursos superiores a partir da modalidade de EaD cresceu 571% entre 2003 e 2006, passando de 52 para 349 cursos. A participação de alunos de EaD no universo dos estudantes do ensino superior passou de 2,6% em 2005 para 4,4% em 2006 (MEC, 2010).

Hodiernamente, há também os exemplos dos atuais e relevantes programas de governo oferecidos à população brasileira e que abrangem um grande número de cidadãos através desta modalidade: a UAB – Universidade Aberta do Brasil – que tem como prioridade a formação de professores para a Educação Básica - e o e-Tec

Brasil – Escola Aberta do Brasil - que oferta formação profissional técnica de nível médio à distância.

Para a progressão da EaD se faz necessário formar equipes adequadas a este trabalho: professores, editores, projetistas, produtores técnicos, especialistas em mídia, tutores a distância e presenciais, designers, formadores, coordenadores, dentre outras, visto que o professor não tem contato presencial o tempo todo com seu aluno. Dessa forma, surgem novos rumos para a elaboração do material didático, para o acompanhamento dos alunos à distância e para o gerenciamento das ações.

A EaD evolui constantemente devido à influência de seus meios, suas características e suas necessidades. O desenvolvimento da educação a distância tem sua construção fundamentalmente identificada nas características pertinentes a cada modalidade de ensino ou treinamento a que se pretende utilizá-lo, ou seja, o desenvolvimento da educação a distância tem como característica a maneira como é utilizado o espaço, com o fim de gerar, promover e implementar situações e condições de aprendizagem. A modalidade de EaD difere na essência da modalidade presencial de educação no que diz respeito à relação docente-discente. O papel de ensinar do professor e de aprender do aluno altera-se diante de um ambiente de EaD, em que a busca e o compartilhamento do conhecimento acontece em espaços diferentes, o que requer um gerenciamento do processo que contribua para o sucesso destas atividades.

A gestão dos processos em EaD exige uma maior dedicação ao planejamento, sem desmerecer o mérito do planejamento também da educação presencial, pois requer a previsão de fatos que possam ocorrer em outros ambientes, com pessoas que estejam distantes fisicamente, provocando então uma maior necessidade de autonomia, organização e mais delegação de atividades, de poder de decisão por parte dos envolvidos no processo de gestão.

## **1.2 Problematização**

Neste trabalho, parte-se do pressuposto de que não existem modelos prontos para a Educação, uma vez que o ideal seria atender às necessidades de onde é



ofertada, procurando ser uma educação ativa, que instiga profissionais e alunos envolvidos, independente do uso de alta tecnologia. Por outro lado, assume-se que uma educação de qualidade deve estimular o compromisso e a criatividade das pessoas, e, para tal, necessita de projetos pedagógicos bem elaborados e de uma gestão de processos que impulse e dinamize a educação. Nesse sentido, a EaD representa, no cenário educacional, um desafio pedagógico para professores, alunos, corpo administrativo, para as instituições que assumem esse compromisso de trabalhar com essa modalidade e um desafio social por suas possibilidades de atuação e alcance.

No Brasil, o crescimento da modalidade de EaD é uma oportunidade para os profissionais que buscam qualificação e atualização e, ao mesmo tempo, um desafio para as instituições responsáveis por esta constante formação profissional, seja ela por exigência do mercado de trabalho, ou para atender aos anseios do indivíduo que a busca.

Esse aumento da oferta da modalidade de EaD desperta, ainda mais, a preocupação em relação à metodologia de implantação e desenvolvimento destes cursos, para que sejam oferecidos com qualidade e com o compromisso dos recursos humanos envolvidos, que é fator de grande relevância, pois, muitas vezes, os profissionais envolvidos nessa modalidade de Educação possuem resistência ou pouco esclarecimento sobre ela, dificultando o processo. Acredita-se que uma gestão eficaz para implantação e capaz de elaborar e acompanhar bem o curso é ponto fundamental para o sucesso.

Atualmente, o Governo Federal tem disponibilizado vários programas para serem implementados na modalidade de EaD. No entanto, ainda são desconhecidos os processos que buscam a adesão dos alunos, assim como a gestão mais eficaz para a implantação e desenvolvimento dos cursos pertencentes a esses programas pelas instituições públicas. Nesse projeto, pretende-se avaliar como esse processo está sendo desenvolvido no município de Bacabal, no Maranhão, uma vez que essa região tem-se tornado um grande polo educacional. Essa necessidade de conhecer a implantação de programas de EaD pode ser resumido na seguinte questão de pesquisa: como é realizada a gestão de implantação e desenvolvimento dos cursos

de educação a distância- EaD- na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – no município de Bacabal-MA?

### 1.3 Objetivos

Para responder a esse questionamento, foram traçados alguns objetivos, que são detalhados a seguir.

- **Objetivo Geral**

Analisar e descrever como é realizada a gestão pedagógica e técnico-administrativa na implantação e acompanhamento de cursos na modalidade de EaD na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – no município de Bacabal-MA.

- **Objetivos Específicos**

- Descrever os principais componentes do Projeto EaD da UEMA;
- Identificar as formas de sensibilização e capacitação da equipe de profissionais que atuarão na implantação e desenvolvimento dos cursos em EaD;
- Relacionar as tecnologias planejadas para o desenvolvimento dos cursos na modalidade de EaD;
- Constatar a metodologia aplicada para a formulação da proposta pedagógica e técnico-administrativa para a implantação e desenvolvimento dos cursos em EaD;

Para alcançar os objetivos propostos acima, optou-se por utilizar uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Os dados que possibilitaram atingir esses objetivos foram colhidos por meio de questionários e entrevistas com o gestor e demais professores da UEMA , com posterior análise qualitativa e quantitativa desses dados.

Portanto, além dessa introdução, que descreve em linhas gerais o tema, a justificativa e os objetivos da pesquisa, esse trabalho também é constituído de mais três seções: revisão de literatura, metodologia, apresentação e análise dos dados e as considerações finais. A próxima seção, portanto, tem como objetivo proceder a uma revisão de literatura que serviu de base para a pesquisa proposta.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A gestão é que delinea todos os processos da escola. Pela importância do tema, este capítulo aborda o processo de gestão nas instituições escolares públicas, relaciona a gestão e a EaD e apresenta os atuais programas propostos pelo Governo Federal na modalidade de EaD.

### 2.1 O processo de gestão

A gestão e todo seu processo se diferenciam entre as instituições, conforme seu objetivo, necessidade, pessoas atuantes e diversos outros fatores. Nas instituições escolares, Luck (2010) destaca a importância da gestão participativa, mas com uma participação das representações da escola de forma competente. Afirma também que “é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.” (p.17).

#### 2.1.1 O processo de gestão nas instituições escolares públicas

A gestão de uma instituição delinea as suas concepções, a sua metodologia, o seu processo, os seus objetivos. Qualquer que seja a instituição, espera-se que ela tenha uma equipe gestora responsável por ela, otimizando, assim, seus processos.

Na administração, em geral, o processo de gestão consiste em utilizar racionalmente e eficientemente os recursos para a obtenção de fins determinados: nas instituições privadas a formação e o lucro e nas instituições públicas a formação. No entanto, os objetivos dos educandos e educadores é que fazem com que a formação aconteça em ambas as instituições que, em última análise, têm fins educacionais.

Enfim, a gestão é concebida como um conjunto de intervenções, mudanças e processos com certo grau de intencionalidade e sistematização, com vistas a modificar políticas, atitudes, ideias, culturas, conteúdos e modelos organizacionais (FONSECA; TOSCHI e FERREIRA, 2004, p22).

Por outro lado, as instituições escolares públicas não desenvolvem um produto e nem almejam lucro financeiro. São instituições que atuam diretamente

com vidas humanas em um contínuo processo de formação. As privadas também tratam com vidas humanas, embora o lucro faça parte do processo. Ousando, pode-se afirmar que em instituições daquela natureza o maior lucro é a boa formação humana, o alcance do sucesso individual, a preparação para a vida, o desempenho e a reflexão, ou seja, o processo institucional gira em torno do processo ensino-aprendizagem. Nesse sentido, Paro (1997) afirma:

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (PARO, 1997, p.7).

Ao diferenciar a administração da escola de uma administração capitalista, Paro (1997) ressalta a escola como a instituição que não reproduz o sistema capitalista que impera na sociedade atual, mas sim os fins pedagógicos voltados para a realização humana que colabora com a “transformação social”, não sendo “negadora dos valores dominados e mera chanceladora da injustiça social” (p. 12).

Apesar de não achar adequado o uso do modelo de administração capitalista na esfera escolar, Paro (1997) acredita que este modelo poderia fornecer uma forte contribuição ao incremento da produtividade da escola, no sentido de um ensino de melhor qualidade. Todavia o que o autor observa é a vigência, na prática, de uma administração capitalista mais política, que, segundo Paro, rotiniza a burocratização das atividades na escola.

A escola é um espaço de formação, de promoção de reflexões, de condução à criticidade, ao bom senso, à ética e à moral; e para que tudo isso ocorra é necessária uma gestão que permita e facilite estes processos. Paro (1997) afirma que a gestão democrática é algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas. É importante refletir sobre como a democracia na escola pode acontecer no contexto no qual está inserida. Luck (2010) atenta para a falsa democracia proposta pelo sistema, onde a participação de todos é usada somente para referendar decisões já tomadas.

Como observa Gracindo (1996, p. 13):

não é possível analisar a gestão da educação sem considerar as políticas educacionais, dado o embricamento existente entre elas (...). Parece que o Estado ao transferir para a comunidade o poder de gerenciar a educação, está “lavando as mãos”, está se desvencilhando de um problema que não consegue resolver.

Já que o Estado é o responsável pela gestão educacional do país, as políticas educacionais interferem nas instituições escolares, sugerindo a forma como deve ocorrer a gestão, impondo acompanhamento e a avaliação dos processos. Em meio ao neoliberalismo atual, o Estado, cada vez mais, distribui responsabilidades à comunidade local, propondo a autonomia da escola e se desvencilhando das responsabilidades da oferta da educação.

As políticas educacionais implementadas pelas administrações neoliberais permitem reconhecer uma série de regularidades que, para além das especificidades locais, caracterizam e unificam as estratégias de reforma escolar, levadas a cabo por esses governos. Poderíamos dizer que existe um *consenso estratégico* entre políticos, tecnocratas e intelectuais conservadores sobre como e com que receitas enfrentarão a crise educacional. Obviamente, tal consenso decorre da formulação de um diagnóstico comum (a partir do qual é possível explicar e descrever os motivos que originam a crise) e, ao mesmo tempo, de uma identificação também comum sobre os supostos responsáveis por essa crise. Acredita-se, pois, que há certos objetivos que dão coerência às reformas no campo educacional, que são praticados pelos governos neoliberais:

- a) por um lado, a necessidade de estabelecer mecanismos de controle e avaliação da qualidade dos serviços educacionais na ampla esfera dos sistemas e, de maneira específica, no interior das próprias instituições escolares;
- b) por outro, a necessidade de articular e subordinar a produção educacional às necessidades estabelecidas pelo mercado de trabalho. (Gentili, 1996 ).

Em resumo, pode-se dizer que as políticas neoliberais para a educação preconizam a lógica do mercado, como uma relação entre a oferta e a procura do serviço educativo e a demanda da sociedade; que a ação do Estado se reduz a garantir, apenas, uma educação básica geral, liberando os outros níveis do sistema

às leis do mercado e, que o extremo individualismo, proposto por esse modelo, não favorece as políticas democráticas de participação e compromisso com a realidade social.

Afirma-se, então, que, no momento, vivemos uma onda de relativo sucesso do modelo neoliberal, muito embora com um tributo muito caro aos países da América Latina, seja nos seus aspectos culturais e sociais, seja nos seus aspectos econômicos, conforme Pierre Salama (2001). No que diz respeito à educação superior brasileira “se quisermos compreender as estratégias que esse projeto no Brasil tem para a educação, não se pode perder de vista que esse processo é parte de um processo internacional mais amplo. Numa era de globalização e de internacionalização, esses projetos nacionais não podem ser compreendidos fora de sua dinâmica mais ampla” (Silva, 1995, p.14).

Em outras palavras, a perspectiva que tal modelo pretende impor às universidades é que elas sejam vistas como universidades de resultados, ou de serviços, cujo modelo padrão seja a de uma empresa privada. Ora, neste modelo de universidade/empresa, feito a partir das demandas do mercado, é preciso ter cautela para que as demandas por investimento em pesquisa e em ciência básica, nas ciências humanas e sociais, na filosofia e nas artes não sejam consideradas como não importantes, uma vez que uma Universidade não é uma *fábrica* ou um *supermercado*, para usar as palavras de Marilena Chauí (1989).

A Constituição Federal, que foi elaborada em meio a uma política neoliberal, em seu artigo 206, explicita os princípios sob os quais o ensino deverá ser ministrado, dentre eles o inciso “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei n.º 9394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 15, afirma que:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Transparece a intencionalidade da legislação brasileira em propor uma gestão democrática e autônoma nas instituições públicas escolares, provocando a organização nas unidades escolares com a inclusão da criação de conselhos para a

administração da verba pública destinada à escola, feita pela própria escola. Propõe-se uma gestão que caracterize a autonomia pedagógica e financeira da escola, promovendo a unicidade da escola em um sistema escolar.

O gestor é o grande responsável pela implementação de todo este processo; ele é quem propõe a formação dos conselhos que fazem parte da administração, promovendo intervenções e alterações. A instituição pública que pertence a um sistema público, seja ele federal, estadual ou municipal, possui uma estrutura sistematizada.

No entanto, esse sistema ao qual a escola pertence não se resume a mais uma burocracia que controla a escola, mas constitui-se num auxiliar para o exercício da democracia, um meio que a escola possui para exercer sua autonomia.

A autonomia da unidade escolar, que possui respaldo legal, indica a democracia a ser exercida. Esta autonomia primeiramente necessita, supõe-se, de uma comunidade escolar esclarecida para participar conscientemente dos processos educacionais. Concomitantemente, a autonomia da unidade escolar implica a responsabilidade das decisões dessa comunidade, reforçando a interferência mínima do estado explícito pela política neoliberal.

As obrigações dos atos do gestor aumentam com o exercício da democracia na escola, pois ele é o intermediário entre o sistema escolar e a comunidade escolar:

Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola. (PARO, 1997, p.11)

Como o gestor é o representante legal da unidade escolar, automaticamente ele se torna o maior responsável pelas ações desenvolvidas na escola. Paro (1997) ressaltava a necessidade de que o diretor perdesse o papel imperial que tinha e que fosse instalado um Conselho de Escola, que representasse todos os setores escolares fomentando os objetivos educacionais. Para ele, o Conselho de Escola deveria ser constituído por pessoas integrantes da comunidade escolar para exercer a gestão da escola.

É válido ressaltar que a autonomia na escola é uma autonomia com restrições, já que ela está inserida em um sistema maior, em que, na maioria das vezes, deve cumprir e executar as ações determinadas pelo sistema.(NÓVOA,1992). Todavia, esta autonomia permite que cada escola se identifique e dê personalidade às suas ações junto à comunidade. Várias propostas complementares sobre Educação não chegam às unidades escolares de forma impositiva. A gestão escolhe o que priorizar. Em alguns países as elites investem na educação privada, cuja base estrutural é a aprendizagem, enquanto as escolas públicas centram-se em dimensões sociais e assistenciais. Daí, avalia-se que uma Educação que acontece em duas vertentes é o pior para o nosso presente, como também para o futuro, uma vez que aumentam as desigualdades de oportunidades

O gestor é uma figura fundamental na construção da identidade escolar, mas não se pode constituir como o proprietário da unidade escolar, por isso expõe-se a necessidade deste gestor de ser mais que meramente “chefe”, já que representa a escola junto aos superiores e implanta as ações na unidade por meio da autoridade constituída ao cargo. Até mesmo porque essa autoridade que o cargo lhe permite não será duradoura, se não houver a liderança e o compromisso com a unidade escolar. Esta autoridade serve para ser utilizada como forma de liderar e compartilhar ações junto a sua comunidade, para sensibilizar todos em prol do alcance comum dos objetivos da escola.

A gestão de uma instituição que atua e interfere diretamente na formação humana é um grande desafio, pois é possível que o gestor de uma instituição escolar tenha sobre sua responsabilidade e liderança as pessoas que trabalham na instituição exercendo diferentes funções, inclusive o devido acompanhamento pedagógico da escola. Assim, a gestão escolar não se resume à aplicabilidade de regras ou metodologias sugeridas pela sistematização escolar ou por diferentes teóricos. Nessa atividade,

Questões ligadas ao papel da escola, ao trabalho docente, ao corporativismo, à autonomia e aos mecanismos de participação permeiam o pensar e o fazer político pedagógico da gestão escolar, deslindando as concepções de gestão desses profissionais (DOURADO et al., 2003, p.12).

Na escola pública, portanto, um gestor não deveria apenas implementar as políticas públicas da esfera a qual pertence, mas também exercitar sua capacidade



de envolver a comunidade escolar para atuar conjuntamente com ele, deliberando sobre as questões pertinentes ao papel da escola. Segundo Dourado et al., (2003, p.16), entende-se por gestão da escola a “articulação entre as condições físicas, materiais e pessoais, pedagógicas e financeiras”. Assim, o processo de gestão interfere no desenvolvimento de todas as atividades da escola.

Libâneo (2004) ressalta a importância de que todos os profissionais que trabalham na escola desenvolvam e coloquem em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão, explicitando tópicos que auxiliam os professores a participarem ativamente do processo de gestão e das práticas da organização da escola. Dentre essas competências o autor ressalta o desenvolvimento de capacidades e habilidades de liderança e define liderança como: “a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos.” (p.88).

O gestor de uma instituição educacional, assim como de uma organização, tem em sua equipe pessoas com diferentes formações ou sem nenhuma formação, como a maioria dos auxiliares de serviços gerais, vigias e merendeiras, e ainda os auxiliares administrativos e professores de diferentes disciplinas. Destacadas estas características, a gestão da unidade escolar está atrelada às competências pessoais do gestor, ou pelo menos ao compromisso e envolvimento particular desse indivíduo designado para cumprir essa função. A equipe mista de uma unidade escolar deve estar constantemente motivada a objetivar o sucesso da aprendizagem do aluno ao ser liderada ou sensibilizada pelo gestor. Luck (2008, p. 37) define liderança como

um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados.

A autora permite dizer que a liderança conduz processos e pessoas a um determinado objetivo almejado em uma instituição, com a habilidade de influenciar e envolver todos para a produção de resultados comuns. Na escola, o gestor pode conseguir o envolvimento de todos, compartilhando a liderança que o cargo atribui a ele, como delegar funções e atribuições às pessoas que fazem parte da comunidade escolar.

A liderança do gestor exercida de forma compartilhada tem boas possibilidades de promover uma gestão colaborativa que procura os objetivos comuns a todos os envolvidos na instituição. Quando o gestor se envolve, os professores se sentem parte da gestão e, conseqüentemente, responsáveis pelos resultados. A equipe se exalta e se une na medida em que se sente parte de um objetivo comum. Quanto ao professor, Libâneo (2004, p. 107) sugere que seria importante que ele se sentisse como parte da escola. Para o autor, o papel do gestor escolar seria justamente “descobrir a potencialidade de seus professores e, também, as carências e necessidades da formação que eles apresentam”.

Nesta perspectiva, o professor é visto como um dos maiores colaboradores da gestão da unidade escolar; sendo ele o responsável direto pela aprendizagem dos alunos e pelos resultados apresentados e não apenas mero executor de ações pensadas por outros.

A equipe de uma escola exerce diferentes papéis na formação do indivíduo, com a crescente corrente de informações e desenvolvimento de tecnologias. A escola se insere neste contexto, participando do processo de ensino-aprendizagem dos alunos em relação às constantes mudanças que acontecem no mundo (KENSKI, 2007). Muito se tem ouvido sobre a formação de um cidadão crítico, preparado para a vida, que possua condições de atuar conscientemente na sociedade. Para uma atuação crítica e consciente, deve ser importante que o cidadão conheça as inovações, as possibilidades em que ele pode atuar.

As tecnologias presentes no cotidiano das pessoas estimulam novas competências a serem gerenciadas também no cotidiano da escola. De acordo com Paro (2001), a formação de um cidadão não se dá coletivamente, mas é individual, embora na relação com outros sujeitos. Para isso, uma ação pedagógica consistente por parte da escola, centrada no conhecimento da importância do seu papel formador pode-se tornar uma auxiliar no desenvolvimento dessas novas competências.

A esperada formação do cidadão feita pela escola sugere diferentes perspectivas: um cidadão democrata para o exercício da democracia, um cidadão crítico reflexivo para atuar no bem comum da sociedade, um cidadão com leitura de

mundo, dentre diversas outras. Um cidadão que possui limites e capacidades individualizadas, diferenciadas dos demais. A escola pública, que também é constituída por diferentes cidadãos que exercem ali suas profissões e são geridos por um gestor, imbrica totalmente na formação dos cidadãos. Este gestor, juntamente com a equipe gestora, é o agente que permeia todo o processo de formação entre a comunidade escolar e o sistema escolar.

A necessidade do gestor de ser líder está intrínseca à sua função, pois uma das maiores preocupações dos administradores é a dificuldade de se administrar uma instituição gerindo as pessoas para que colaborem para atingir um objetivo comum. Outros administradores ressaltam que liderar uma mudança ou inovação é ainda mais desafiador:

A liderança é um processo dinâmico, os seus efeitos não são tangíveis, mas sempre revertem em benefício do grupo. É um trabalho que requer sacrifícios e habilidades especiais, sobretudo a capacidade de comunicação interpessoal e de interpretação dos desejos e aspirações dos membros do grupo (ALONSO, 2003, p.104).

Por ser o agente que busca e permeia a realização dos objetivos da comunidade escolar, é fundamental que o gestor empenhe-se em liderar e sensibilizar para a construção do bem comum e também que desenvolva a capacidade para argumentar e convencer seus superiores pertencentes ao sistema escolar sobre as vontades e necessidades da comunidade escolar. Luck (2008) assevera que a gestão se confunde com a liderança, indicando esse último conceito como fundamental na função desempenhada pelo gestor.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário guarda, em relação a ele, muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados (LUCK, 2008, p.96).

Ou, como diz Motta (1995, p. 19): “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. A função gerencial não se assemelha com nenhuma outra atividade ou profissão; tornando-se difícil caracterizá-lo, sem gerar controvérsias sobre sua natureza. Portanto, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo.

De um lado, pode se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem de se aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. (MOTTA, 1995, p.18)

A gerência de alto nível adquire um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos serão alcançados da maneira mais adequada. O exercício eficiente da função gerencial de alto nível exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. Para Motta, (1995) engloba:

- **ESTRATÉGIA:** conhecer e desenvolver alternativas, que respondam a demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas;
- **RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA:** agir segundo etapas de uma ação racional calculada;
- **PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL:** tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem;
- **LIDERANÇA E HABILIDADES INTERPESSOAIS:** reativar e reconstruir constantemente a ideia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

Para tornar a visão e os “sonhos” visíveis a todos os colaboradores da empresa e fazê-los alinhar-se a eles, os gestores/líderes precisam criar significado para as pessoas. Existe hoje em dia um fluxo tão intenso de dados e informações nas empresas, que há uma tendência a olhar superficialmente a questão do significado. Na verdade, quanto mais uma sociedade ou organização é “bombardeada” por fatos e imagens, maior sua necessidade de significado. Nesse sentido, espera-se que o papel dos líderes seja o de integrar fatos, conceitos, histórias e mitos em um conjunto que faça sentido para seus seguidores. Os líderes, acredita-se, devem tornar as ideias tangíveis e reais para os demais (caso contrário não há como apoiá-los...). Não importa o quão maravilhosa possa ser uma visão, o líder eficaz precisa usar palavras e modelos para fazer com que a essência seja compreendida por todos.

Supõe-se, então, que o êxito das ações desempenhadas na escola dependerá do envolvimento de toda a equipe, que intenciona o melhor a ser feito, e não apenas da especialidade que cada um pode ter adquirido ao longo de sua formação individual.

## 2.2 A Educação a Distância

O Decreto n.º 5622, de 19 de dezembro de 2005, define a EaD como:

modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, MEC, 2005, Art.1º).

Este decreto que regulamenta a EaD no país enfatiza o uso de tecnologias para a mediação da EaD, em que professores e alunos estão em tempos e locais diferenciados. Em seu texto explicita a obrigatoriedade de encontros presenciais e aponta a metodologia como principal diferencial da EaD.

Chaves(1999) argumenta que o termo Educação a Distância ou Aprendizagem a Distância são errôneos, afirmando que tanto a educação quanto a aprendizagem não ocorrem a distância: são processos que ocorrem no interior da pessoa. Assim, defende que o termo correto seria ensino a distância:

Já argumentei, em vários artigos, que considero as duas primeiras expressões -- "**Educação a Distância**" e "**Aprendizagem a Distância**" - totalmente inadequadas. A educação e a aprendizagem são processos que acontecem dentro da pessoa -- não há como possam ser realizados a distância... **Ensinar a distância**, porém, é perfeitamente possível e, hoje em dia, ocorre o tempo todo (CHAVES, 1999, p.2).

No entanto, Nunes (1994), em publicação anterior à de Chaves (1999), comenta sobre a imaturidade inicial dos conceitos de EaD:

Há conceitos que, por sua pouca maturidade ou grande dependência com outros já dominantes, demoram muito a firmar-se a partir de suas próprias características [...] as primeiras abordagens conceituais, que qualificavam a educação a distância pelo que ela não era, tomavam um referencial externo ao próprio objeto como paradigma, pois estabeleciam comparação imediata com a educação presencial, também denominada educação convencional, direta ou face-a-face, onde o professor, presente em sala de aula, é a figura central [...]. Esse comportamento não é de todo incorreto, mas promove um entendimento parcial do que é educação a distância e, em alguns casos, estabelece termos de comparação pouco científicos (NUNES, 1994, p. 4).

Nunes (1994) aborda a EaD como um recurso importante de modo a ampliar o atendimento de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades, afirmando que não possui riscos da redução da qualidade dos serviços oferecidos, embora acredite-se que há riscos sim, uma vez que a distância pode acomodar o aluno.

Belloni (2008) analisou de forma mais extensa os conceitos de EaD propostos por alguns autores e percebeu uma ênfase excessiva nos processos de ensino e pouca ou nenhuma dos processos de aprendizagem e enfatiza a importância da Aprendizagem Aberta (AA) afirmando que no campo da EaD a AA encontra terreno mais fértil para se desenvolver.

Pelas afirmações de Belloni (2008), é possível considerar que a EaD valoriza as formas de ensino em detrimento das formas de aprendizagem; a preocupação de como vai se ensinar se agrega à preocupação de como se vai aprender na aprendizagem aberta proposta pela autora. Para ela, a EaD inova as formas de ensinar e estimula a autoaprendizagem dos cursistas, sugerindo uma aprendizagem dialógica. Já Moore e Kearsley (2007) apresentam em sua definição o aprendizado diferenciando-o do processo de ensino e enfatizando a utilização de tecnologias como técnicas disponíveis ao processo de ensino-aprendizagem:

Educação a distância é o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE e KEARSLEY, 2007, p.2).

Já Corrêa (2007) entende a EaD como uma opção do processo de ensino aprendizagem e uma facilidade disponível à população atual que enfrenta diferentes dificuldades ao acesso da educação formal:

(...) a EaD tem sido uma alternativa de ensino/aprendizagem, principalmente, em um cenário marcado pelas dificuldades de acesso de nossa população ao ensino formal e pelas altas taxas de defasagem de escolarização e de analfabetismo, em função de uma carga horária de trabalho que impossibilita o investimento em educação continuada (CORRÊA, 2007, p.9).

Pelo Plano Nacional da Educação (PNE, 2000, p.54), a EaD é uma possível solução para os déficits de educação no Brasil, introduzindo novas concepções de tempo e espaço na educação, atribuindo à educação a distância uma função estratégica: contribuir para o surgimento de mudanças significativas na instituição

escolar e influenciar nas decisões a serem tomadas pelos dirigentes políticos e pela sociedade civil na definição das prioridades educacionais.

O que parece realmente significativo na Educação a Distância, e que permite qualificá-la enquanto processo efetivo de formação, encontra-se na possibilidade de superação da distância geográfica por meio de recursos de comunicação e interação que aproximam o aprendiz do formador pelo “diálogo educativo”. Entretanto este se faz dentro das limitações apresentadas pelo ambiente que pode ser mais ou menos rígido e estruturado (VALENTE; PRADO; ALMEIDA, 2003, p. 166).

São diferentes as visões e percepções dos teóricos sobre a EaD; vale ressaltar que mesmo com diferentes percepções os conceitos explicitados referem-se sempre à separação física entre o professor e aluno e a utilização e limitações da tecnologia.

Lobo Neto (2001) ressalta os momentos presenciais proporcionados pela educação a distância, afirmando que não é de todo correto considerar o traço mais definidor dos sistemas a distância a ausência do contato físico entre o professor e o aluno. Assim, define EaD como

um sistema tecnológico de comunicação de massa e bidirecional, que substitui a interação pessoal, em aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização tutorial, que propiciam a aprendizagem autônoma dos estudantes (LOBO NETO, 2001, p. 30).

Este autor ressalta que a EaD utiliza-se da comunicação de massa bidirecional por meio das tecnologias em substituição da interação em sala de aula e exalta, também, a autonomia da aprendizagem desenvolvida pelos alunos.

Por meio da análise dos conceitos atribuídos por diferentes autores, entende-se que o conceito apreendido pela instituição que se propõe a oferta desta modalidade deve estar adequado à realidade da instituição e da comunidade a ser atendida.

### **2.3 A gestão e a EaD**

Os desafios apresentados pela EaD iniciam-se em seu processo de gestão na unidade escolar que adere à sua implantação. Alguns gestores consideram as mesmas necessidades da modalidade de educação presencial, como a carga

horária a ser cumprida pelo profissional e a atividade didática do aluno. Lobo Neto (2001) também ressalta que esses gestores estão acostumados a gerir a modalidade presencial podendo, na maioria das vezes, possuírem pouco ou nenhum conhecimento de EaD.

A EaD que, na maioria das vezes, é implantada em uma instituição que já oferta a modalidade de educação presencial, é vista como novidade, mudança, inovação, ou até mesmo como aumento de trabalho para as pessoas envolvidas no processo de sua implantação. Assim, sua implantação deve ser precedida por uma sensibilização que destaque o benefício comum do grupo, a fim de mobilizar os envolvidos no processo. Essa sensibilização, inicialmente, é atribuída ao gestor da instituição, que é considerado o líder e representante da INSTITUIÇÃO como afirma GRACINDO (1996). No caso da UEMA-Universidade Estadual do Maranhão-, observou-se que essa implantação não foi precedida pela devida sensibilização do grupo, já que os professores não eram, em sua maioria, efetivos, não gerando, com isso, o comprometimento necessário no início do processo.

Além de incentivar o envolvimento dos profissionais na EaD, exige-se do gestor a competência de implementar e gerenciar também as tecnologias envolvidas no processo de ensino-aprendizagem. As instituições públicas que aderem à oferta desta modalidade de educação muitas vezes se deparam com circunstâncias divergentes das costumeiras do ensino presencial. Inicialmente são inúmeras as discussões acerca do planejamento, da aquisição de tecnologias, da equipe de trabalho:

(...) os cursos de EaD convivem com alguns desafios em relação ao desenvolvimento e à gestão dos sistemas de EaD. Incluem-se aí a formação e o acompanhamento da tutoria, a definição de estratégias adequadas para o serviço de apoio, a avaliação da qualidade do ensino, a convivência com instituições mistas e a escolha pela manutenção de centros locais ou pela centralização do apoio (CORRÊA, 2007, p.12).

É fundamental que o gestor de uma instituição educacional que adere à oferta da modalidade de EaD tenha espírito inovador e reconheça as diferenças entre essa modalidade e a educação presencial. É preciso também que se conscientize de que o panorama da EaD gera necessidades de gestão diferentes da educação presencial, explicitando competências específicas de gestão do processo de implantação e desenvolvimento do curso na modalidade de EaD. No entanto,



apenas o entendimento e a aplicação de diversos conceitos de formas de gestão não garantem a eficácia da implementação de cursos, mas a prática do envolvimento e conhecimento das pessoas envolvidas no processo de gestão, dentre outros fatores, influenciará positivamente ou negativamente o processo a ser implantado (MALLMANN CATAPAN, 2005). A proposta seria, portanto, identificar e executar práticas de gestão eficazes que propiciem o êxito com qualidade dos cursos na modalidade de EaD.

Para Rumble (2003), o processo de gestão permite conduzir, com apoio do pessoal envolvido, uma atividade com eficiência e eficácia e é fundamental para o sucesso de implantação e desenvolvimento das atividades; espera-se que o gestor seja possuidor de diferentes atribuições, tais como, entre outras, assumir o papel de incentivador e mediador dos processos. Na EaD é perceptível a necessidade de planejamento e gestão adequada a esta modalidade.

Catapan (2009) ressalta que a mediação da EaD diferencia-se da do ensino presencial, necessitando de planos diferentes de implementação, ainda que didaticamente a EaD contemple todos os elementos da modalidade de educação presencial: concepção pedagógica, conteúdo específico, metodologia e avaliação. No dizer do próprio autor,

No plano de gestão, ou no modo de organizar o fazer didático e o processo de aprendizagem, os espaços e os tempos se modificam, se ampliam, se reconfiguram em um processo de mediação que não se limita a atividades pré-determinadas. As situações de aprendizagem se estendem em materiais diversos e se acentuam cada vez pela convergência das Tecnologias de Comunicação Digital (CATAPAN, 2009, p.74).

Considerando essas especificidades, a EaD não pode ser realizada como uma simples transposição da modalidade da educação presencial para a distância, seja por meio de um ambiente virtual ou por material impresso disponibilizado ao aluno. Este tipo de educação exige uma abordagem adequada e uma postura diferenciada dos profissionais envolvidos.

Nas instituições públicas, muitas vezes a implantação de uma política é imposta pelo sistema. Mesmo assim, a autonomia deste tipo de instituição permite que se decida pela implantação ou que se apresentem argumentos para a não

implantação de determinada política ou projeto de governo. Esta possibilidade atesta a importância do gestor na implantação das políticas do sistema na unidade escolar.

Apesar de se ter a impressão de que o imposto por uma autoridade tende a ser agilmente cumprido por todos envolvidos, o contrário acontece na maioria das instituições públicas. Atitudes autoritárias causam, na maioria dos casos, insatisfação entre os professores, morosidade do processo e, conseqüentemente, o insucesso da proposta apresentada dentre outros diversos fatores negativos da atuação do gestor, caracterizando os limites de desenvolvimento da instituição impostos pelo gestor. Libâneo (2004) afirma que os professores são os maiores colaboradores do processo de gestão da escola.

A capacidade de liderança do gestor, de sensibilização, de divulgação, conscientização é importante para a promoção da motivação da equipe, o despertar do compromisso de todos para que a adesão a uma nova proposta na instituição caminhe para o bem da instituição.

A liderança atribuída ao gestor influencia na forma de sua gestão, pois, ao aderir a um programa proposto por uma política pública, coloca toda a instituição e servidores ao dispor desta proposta. Toda instituição pública tem como objetivo fundamental servir à comunidade; ao implantar ou implementar uma proposta o gestor deve ter claro que a proposta destina-se a atender ao público da melhor maneira possível, motivando- a participar e atuar nesta proposta.

A motivação é entendida, por grande parte dos psicólogos e estudiosos da área, como algo interno ao indivíduo. Charlot (2003), ao falar sobre um processo de aprendizagem, afirma que o importante não é criar motivação, mas mobilização, pois a mobilização leva o indivíduo a trabalhar na busca pelo que ele deseja, pelo que propiciará o seu prazer.

Em uma instituição, cabe a cada um em particular estar ou não motivado a integrar determinada atividade proposta, ao analisar a sensibilização para a implantação de uma nova proposta na escola, inclui-se nas atribuições do gestor, ou da equipe gestora envolvida a mobilização para o desenvolvimento desta proposta. Essa mobilização contribui para o desejo da participação do indivíduo nessa proposta e chega a fazer parte de seu prazer individual.

Ao gerir uma equipe, qualquer indivíduo deve ter em mente a melhor forma de sensibilizar, envolver esta equipe para o bom desempenho das atividades. Com o constante crescimento da EaD no Brasil, surge essa necessidade de refletir sobre como a prática de gestão vem acontecendo nas instituições.

Geralmente, a implantação da EaD em uma instituição pública acontece por meio da adesão a uma proposta do Governo Federal, publicada pelo MEC, por meio de editais que serão analisados pelas instituições antes de aderirem à proposta.

Spanhol (2009, p.412) fala em gerenciamento de projetos em EaD, ressaltando que o “planejamento é o fio condutor da EaD e que o principal objetivo do gerenciamento de projetos é conseguir resultados satisfatórios para o cliente e para a organização”. Segundo o autor, um projeto é constituído essencialmente por cinco fases: Concepção; Planejamento; Execução; Controle e Fechamento.

Para Spanhol (2009), a concepção é a fase de geração da proposta, quando se identificam as necessidades e oportunidades do projeto. O planejamento é a fase de estruturação, que envolve: o detalhamento dos objetivos e das metas, a escolha do responsável pelo projeto, a especificidade das atividades e distribuição do trabalho, a capacitação dos profissionais, enfim, nessa fase, verifica-se a viabilidade operacional do projeto. A execução é a fase de implementação e acompanhamento do projeto, sendo a comunicação essencial aos profissionais envolvidos. O controle ocorre paralelamente à fase de execução, objetivando propor ações que mantenham o projeto inicial. O fechamento é a fase de finalização e escrita da documentação do projeto.

O autor ressalta, também, a necessidade de que haja os seguintes agentes: o dono ou patrocinador, que apoia e articula o desenvolvimento de todo o projeto; o cliente, que é a pessoa que fomenta o projeto; o gerente do projeto, que é a pessoa responsável por todo desenvolvimento e condução do projeto; os membros da equipe do projeto, cujo número pode variar conforme o desenho e as necessidades de cada curso proposto.

A consciência dessas fases e destes agentes é necessária para a visualização do desenvolvimento de todo o processo de implantação e

implementação de um projeto, do compartilhamento das responsabilidades, das possibilidades e limitações atribuídas à instituição.

Moore e Kearsley (2007, p. 205) afirmam que a administração de um programa de EaD inclui os principais eventos e atividades que apoiam todo o processo de educação formal. Dentre eles:

- decidir que cursos oferecer;
- administrar o processo de criação e implementação dos cursos;
- nomear, treinar e supervisionar o pessoal acadêmico e administrativo;
- informar os alunos potenciais a respeito dos cursos que estão disponíveis e de como fazê-los;
- matricular os candidatos e cuidar dos procedimentos de admissão;
- cobrar taxas, conceder bolsas de estudo e manter a contabilidade; (ressaltamos que este evento na escola pública é proposto de forma própria pelo sistema educacional no qual a atividade está inserida);
- estabelecer e manter serviços de instrução e de aconselhamento para os alunos;
- cuidar dos procedimentos de avaliação dos alunos, dar notas, conceder certificados e diplomas;
- instalar e manter bibliotecas e centros de estudo;
- obter e cuidar da manutenção da tecnologia, especialmente servidores e outros equipamentos de informática;
- manifestar continuamente a qualidade, a eficácia e a eficiência do programa.

Além destes eventos descritos pelos autores, vale incluir a importância da gestão pedagógica, pois é esse aspecto o maior responsável pelo alcance do objetivo da educação formal, a formação do aluno.

A instituição que adere a um edital proposto pelo MEC vivencia as fases propostas por Spanhol (2009), desde a leitura, discussão e divulgação do edital ao fechamento do projeto proposto. O edital descreve o objetivo a ser alcançado, o público a ser atingido, e cabe à instituição implementar o projeto, elaborando uma proposta para o seu desenvolvimento. A instituição também promove os eventos propostos por Moore e Kersley (2007). No entanto, o executor do projeto passa a ser um parceiro do MEC, e na adesão ao projeto são definidos os patrocinadores, ou financiadores do projeto; se for uma instituição municipal, é o município e se for uma instituição estadual o estado, ou ainda, as três esferas com obrigações financeiras distintas na proposta inicial. Estas obrigações financeiras devem estar bem claras, pois problemas quanto a esse aspecto podem impedir o pleno desenvolvimento do projeto.

Kenski (2007) considera a gestão, envolvendo aspectos políticos e administrativos, como o principal desafio oriundo da introdução das tecnologias de comunicação e informação nas instituições educacionais, desde a formação de novos grupos de alunos até a reformulação do espaço físico de ensino e aprendizagem, presencial e a distância. Esses desafios interferem no desenvolvimento do projeto da EaD e fazem parte do processo de gestão.

A participação de todos é prevista pela lei; teoricamente, com toda a comunidade envolvida, se optaria pelas melhores propostas institucionais que colaboram para o bom atendimento do público abrangido por determinada instituição, suprimindo os anseios e necessidades da comunidade local. Constantemente, presenciam-se conselhos ausentes, que simplesmente afirmam as decisões já praticadas pelas instituições. É possível, também, que haja Projetos Políticos Pedagógicos pensados e projetados por poucos na instituição e simplesmente apresentados para aprovação ou alteração de algum item.

Essa autonomia garantida à escola só pode ser real se os envolvidos forem indivíduos esclarecidos, atuantes junto à unidade escolar, como afirma Luck (2010), competentes para esta atuação. Nem sempre a ausência de indivíduos assim, participantes, pode ser atribuída ao gestor, pois todos na instituição possuem suas atribuições e podem enxergar este processo como mais uma burocracia para dividir entre as outras atividades que já são executadas no cotidiano da escola.

Depois de uma perspectiva tradicional que privilegiava ora o nível micro da sala de aula, ora o nível macro do sistema educativo, emergiu uma sociologia das organizações escolares que se propõe optar por um nível mezo de compreensão e de intervenção ao realizar análise das organizações escolares (NÓVOA, 1999, p.1).

A escola é a intermediária do sistema educativo e a sala de aula local onde todo o processo de educação se propõe a ser efetivado. A ideia de macro, mezo e micro, apresentada por Nóvoa (1999) sofre alterações quando se fala de EaD, pois as escolas e as salas de aula podem se virtualizar, deixando de ser meramente espaços locais físicos frequentados com o fim do processo ensino-aprendizagem.

Exigindo da gestão competências diferenciadas para a implantação e desenvolvimento do projeto de EaD, Pallof e Pratt (2002) afirmam que: “O papel do gerente do processo é o que mais significativamente faz com que essa forma de ensino e aprendizagem difira daquela que ocorre na sala de aula presencial (p.111).” Estes autores comungam a ideia de que o essencial na sala de aula presencial difere do que é essencial na EaD, ressaltando que a gestão é fundamental no processo de desenvolvimento dos processo de EaD.

A EaD, como a educação presencial, integraliza a formação do cidadão. Essa modalidade tem sido ofertada atualmente com diferentes objetivos como, por exemplo, empresas que buscam a qualificação e atualização do colaborador; pessoas que buscam a graduação ou qualificação profissional. Neste contexto a EaD tem se expandido nacionalmente com a implantação de programas por meio de incentivos do governo federal.

Como este estudo aborda a adesão das instituições públicas educacionais aos programas de EaD propostos pelo Governo Federal, apresentam-se a seguir os programas oferecidos por meio da Secretaria de Educação a Distância (SEED).

## **2.4 Programas de Governo**

- Portal Domínio Público

Possui um acervo de mais de 123 mil obras e um registro de 18,4 milhões de visitas, o Portal Domínio Público é considerado a maior biblioteca virtual do Brasil

(conforme os dados de junho de 2009). Lançado em 2004, o portal oferece acesso gratuito a obras literárias, artísticas e científicas (na forma de textos, sons, imagens e vídeos), já em domínio público ou que tenham a sua divulgação autorizada.

- DVD Escola

Este projeto oferece a escolas públicas de educação básica caixa com mídias DVD, contendo, aproximadamente, 150 horas de programação produzida pela TV Escola. A intenção é assegurar o compromisso com a atualização tecnológica e democratização da TV Escola. Em 2008, foram distribuídas caixas com 50 mídias de conteúdo da TV Escola às 75 mil escolas atendidas. Para 2012 foram previstos o envio de caixas compostas por 60 mídias DVD com novos conteúdos para a atualização das instituições participantes.

- e - Proinfo

É um Ambiente Virtual Colaborativo de Aprendizagem (e-Proinfo) que permite a concepção, administração e desenvolvimento de diversos tipos de ações, como cursos a distância, complemento a cursos presenciais, projetos de pesquisa, projetos colaborativos e diversas outras formas de apoio a distância e ao processo ensino-aprendizagem.

- e - TEC Brasil

Lançado em 2007, o sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec) visa à oferta de educação profissional e tecnológica a distância e tem o propósito de ampliar e democratizar o acesso a cursos técnicos de nível médio, públicos e gratuitos, em regime de colaboração entre União, estados, Distrito Federal e municípios. Os cursos serão ministrados por instituições públicas. O MEC é responsável pela assistência financeira na elaboração dos cursos. Aos estados, Distrito Federal e municípios cabe providenciar estrutura, equipamentos, recursos humanos, manutenção das atividades e demais itens necessários para a instituição dos cursos. A meta é estruturar mil pólos e atender 200 mil alunos até 2014.

- Formação pela escola

É uma parceria entre o FNDE e a SEED, promove capacitação a distância com dois encontros presenciais (aulas inicial e final), nos quais os participantes tomam conhecimento dos detalhes da execução das ações e programas do FNDE. No encerramento do curso, os alunos apresentam um trabalho com suas experiências. Um projeto-piloto foi executado entre 2005 e 2006 em municípios de Goiás, Ceará, Piauí, Rondônia, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

- Mídias na Educação

É um programa de educação a distância, com estrutura modular, que visa proporcionar formação continuada para o uso pedagógico das diferentes tecnologias da informação e da comunicação – TV e vídeo, informática, rádio e impresso. O público-alvo prioritário são os professores da educação básica. Há três níveis de certificação, que constituem ciclos de estudo: o básico, de extensão, com 120 horas de duração; o intermediário, de aperfeiçoamento, com 180 horas; e o avançado, de especialização, com 360 horas. O programa é desenvolvido pela SEED, em parceria com Secretarias de Educação e Universidades Públicas – responsáveis pela produção, oferta e certificação dos módulos e pela seleção e capacitação de tutores.

- PROINFANTIL

É um curso a distância, de formação para o Magistério, em Nível Médio, na modalidade Normal, oferecido para professores em exercício nos sistemas municipais e estaduais de educação. O curso conferirá diploma para o exercício da docência na educação infantil.

- Programa Nacional de Tecnologia Educacional

É um programa educacional com o objetivo de promover o uso pedagógico da informática na rede pública de educação básica. O programa leva às escolas computadores, recursos digitais e conteúdos educacionais. Em contrapartida, estados, Distrito Federal e municípios devem garantir a estrutura adequada para receber os laboratórios e capacitar os educadores para uso das máquinas e tecnologias.



- Programa Nacional de Formação Continuada em Tecnologia Educacional - ProInfo Integrado

O Proinfo Integrado é um programa de formação voltada para o uso didático-pedagógico das tecnologias da informação e comunicação - TIC - no cotidiano escolar, articulado à distribuição dos equipamentos tecnológicos nas escolas e à oferta de conteúdos e recursos multimídia e digitais oferecidos pelo Portal do Professor, pela TV Escola e DVD Escola, pelo Domínio Público e pelo Banco Internacional de Objetos Educacionais.

- Pró-Letramento

O Pró-Letramento - Mobilização pela Qualidade da Educação - é um programa de formação continuada de professores das séries iniciais do Ensino Fundamental para melhoria da qualidade de aprendizagem da leitura/escrita e matemática. O Programa é realizado pelo MEC, em parceria com universidades que integram a Rede Nacional de Formação Continuada e com adesão dos estados e municípios. Podem participar todos os professores que estão em exercício, nas séries iniciais do ensino fundamental das escolas públicas. Os cursos de formação continuada oferecidos pelo programa têm duração de 120 horas com encontros presenciais e atividades individuais com duração de 8 meses.

- Pró-Licenciatura

O programa oferece formação inicial a distância a professores em exercício nos anos/séries finais do ensino fundamental ou ensino médio dos sistemas públicos de ensino. O Pró-Licenciatura ocorre em parceria com instituições de ensino superior que implementam cursos de licenciatura a distância, com duração igual ou superior à mínima exigida para os cursos presenciais, de forma que o professor-aluno mantenha suas atividades docentes. O objetivo é melhorar a qualidade de ensino na educação básica por meio de formação inicial consistente e contextualizada do professor em sua área de atuação. O programa toma como ponto de partida a ação do professor na escola em que desenvolve seu trabalho, de forma que sua experiência do dia a dia sirva de instrumento de reflexão sobre a prática pedagógica.

- TV Escola

A TV Escola é um canal de televisão do Ministério da Educação que capacita, aperfeiçoa e atualiza educadores da rede pública desde 1996. Sua programação exibe, nas 24 horas diárias, séries, documentários estrangeiros e nacionais, além de produções próprias. Os principais objetivos da TV Escola são o aperfeiçoamento e valorização dos professores da rede pública, o enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem e a melhoria da qualidade do ensino. A TV Escola é dividida em faixas: educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, Salto Para o Futuro e Escola Aberta. Existe ainda, em horário especial, uma faixa destinada a cursos para a formação continuada de educadores, aonde são oferecidos cursos de aperfeiçoamento das línguas inglesa, espanhola e francesa.

Há inúmeras possibilidades de uso da TV Escola: desenvolvimento profissional de gestores e docentes (inclusive preparação para vestibular, cursos de progressão funcional e concurso público); dinamização das atividades de sala-de-aula; preparação de atividades extraclasse, recuperação e aceleração de estudos; utilização de vídeos para trabalhos de avaliação do aluno e de grupos de alunos; revitalização da biblioteca e aproximação escola-comunidade.

- Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB

O programa busca ampliar e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior, por meio da educação a distância. A prioridade é oferecer formação inicial a professores em efetivo exercício na educação básica pública, porém ainda sem graduação, além de formação continuada àqueles já graduados. Também pretende ofertar cursos a dirigentes, gestores e outros profissionais da educação básica da rede pública. Outro objetivo do programa é reduzir as desigualdades na oferta de ensino superior e desenvolver um amplo sistema nacional de educação superior a distância. Há polos de apoio para o desenvolvimento de atividades pedagógicas presenciais, em que os alunos entram em contato com tutores e professores e têm acesso à biblioteca e a laboratórios de informática, biologia, química e física.

Uma das propostas da UAB é formar professores e outros profissionais de educação nas áreas da diversidade. O objetivo é a disseminação e o

desenvolvimento de metodologias educacionais de inserção dos temas de áreas como educação de jovens e adultos, educação ambiental, educação patrimonial, educação para os direitos humanos, educação das relações étnico-raciais, de gênero e orientação sexual e temas da atualidade no cotidiano das práticas das redes de ensino pública e privada de educação básica no Brasil.

- Banco Internacional de Objetos Educacionais

O Banco Internacional de Objetos Educacionais é um portal para assessorar o professor. No banco, estão disponíveis recursos educacionais gratuitos em diversas mídias e idiomas (áudio, vídeo, animação/simulação, imagem, hipertexto, softwares educacionais) que atendem desde a educação básica até a superior, nas diversas áreas do conhecimento.

- TV MEC

É um programa de TV disponível para a Rede de Educação Profissional e Tecnológica.

Ao disponibilizar diversos programas em EaD à população nacional, o Governo Federal propicia a expansão da EaD nacionalmente e a implantação de políticas para o desenvolvimento destes programas.

O apoio a expansão da modalidade de EaD pelo governo federal tem sido abordado como forma positiva à educação brasileira por grande parte dos autores que escrevem sobre este tema.

Cumprindo sua missão institucional, o MEC tem implementado um conjunto de macropolíticas voltadas para o adequado desenvolvimento, a melhoria e a valorização da educação no Brasil em todos os níveis e modalidades, dentre as quais podemos destacar: ampliação do financiamento e melhoria da gestão educacional, promoção de ações de formação inicial e continuada de professores, com a construção de novas instituições e o apoio a expansão da modalidade de EaD, além do estímulo à cooperação entre os sistemas de ensino (MOTA, 2009, p. 300).

Como todo processo está inserido em um contexto social e político, a educação não se ausenta dessa realidade e, seja qual for a modalidade desenvolvida e incentivada, ela merece uma análise do que se pretende alcançar com o estímulo para a sua expansão e esse é o objetivo desse trabalho. Assim, na

próxima seção, pretende-se descrever os procedimentos metodológicos a serem empregados para alcançar esses objetivos.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Motta-Roth e Hendges (2010, p. 111), “uma pesquisa é um conjunto de ações determinadas para o propósito de se investigar, analisar e [criticamente] avaliar determinada questão ou problema em dada área do conhecimento.” Nesta seção, portanto, busca-se apresentar o desenho da pesquisa, estabelecendo os passos a serem dados na busca dos objetivos propostos para a concretização da presente dissertação.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Em relação à classificação da pesquisa - conforme taxonomia proposta por Gil (2002) e Vergara (2007) - existem duas categorias para a metodologia: uma direcionada aos fins, a outra, aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória, pois busca identificar como é realizada a gestão pedagógica e técnico-administrativa na implantação e acompanhamento de cursos na modalidade de EaD na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA - no município de Bacabal-MA. Descritiva porque visa descrever e sistematizar a produção de conhecimento acerca das ações de integração e gestão de redes de aprendizagem ligadas à EaD, fomentando esta política pública educacional para a organização e otimização dos processos.

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa documental e de pesquisa de campo, conforme descrito abaixo:

- Documental: utilização de relatórios das fases do projeto (gestão)
- Pesquisa de campo: coleta de dados primários, como aplicação de questionários e entrevista com gestores e demais professores de instituições que ofertam a modalidade de Educação a Distância.

De acordo com a taxonomia de Yin (2005), a pesquisa constitui-se de um estudo de caso, ou seja, está limitada à realidade de um único local. No caso deste estudo, a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA - no município de Bacabal-MA. A pesquisa a ser realizada tem como objetivo identificar como é realizada a

gestão pedagógica e técnico-administrativa na implantação de cursos na modalidade de EaD.

### **3.2 Modelo de pesquisa**

A pesquisa utilizada neste trabalho foi exploratória e descritiva, uma vez que buscou identificar como é realizada a gestão pedagógica e técnico-administrativa na implantação e acompanhamento de cursos de EaD na Universidade Estadual do Maranhão-UEMA- no município de Bacabal-Ma.

### **3.3 População e Amostra**

De acordo com Fachin (2003, p.115), universo é o conjunto sobre cujos atributos incidirá a investigação, que se transformará em fonte de informação. No caso deste trabalho o universo será composto pelo gestor e demais professores da Universidade Estadual do Maranhão que oferta a modalidade de Educação a Distância.

Segundo Gil (2002, p.121), amostra é uma parte dos elementos que compõem o universo, é a parte da população estudada. Serão 1 gestor e 18 professores que responderão ao questionário que consistirá de questões abertas.

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

A complexidade e a subjetividade dos dados exigirá a utilização de um método que possibilite a sua compreensão e decodificação. Os dados coletados na pesquisa documental, na observação participativa e nos questionários serão tratados qualitativamente. As informações levantadas no primeiro estágio da pesquisa, por meio de pesquisa bibliográfica, serviram de base para o referencial teórico que contextualiza o trabalho.

### **3.5 Técnica de análise e tratamento dos dados**

Para a análise do conteúdo dos questionários, será empregado o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os

elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.214).

Os comentários feitos serão agrupados de modo a evidenciar categorias de análise. A definição destas categorias de análise permitiu a confrontação dos dados, possibilitando evidenciar a identificação dos pressupostos da pesquisa, expor a percepção dos alunos e demonstrar a linha de investigação do estudo, tornando-o isento de interpretações eminentemente subjetivas.

As técnicas de análise de dados empregadas possibilitarão conclusões sobre a gestão pedagógica e técnico-administrativa na implantação e acompanhamento de cursos na modalidade de EaD na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 A Educação a Distância no município de Bacabal**

Bacabal é um município do estado do Maranhão, está localizado a cerca de 250 km de distância da capital do estado, São Luís. A população do município é de 98.489 habitantes, segundo estimativa do IBGE em 2009.

A EaD é ofertada em Bacabal por meio de polos de atendimento dos cursos oferecidos por instituições localizadas fora do município; e por acompanhamento de cursos ofertados em outros municípios, como o caso da UemaNet.

Criado pela Resolução 239/2000 do Conselho Universitário (Consun), o antigo Núcleo de Educação a Distância (Nead), hoje Núcleo de Tecnologias para Educação (UemaNet) é responsável pela concepção, difusão, gestão e avaliação de projetos em Educação a Distância da Universidade Estadual do Maranhão (Uema). Seu objetivo é atender às demandas da sociedade maranhense no que concerne à formação de profissionais nas diversas áreas de conhecimento, em nível médio, ensino profissional, ensino superior (graduação e pós-graduação) e formação continuada.

Com a missão de “promover educação com qualidade e responsabilidade socioambiental” o Nead busca formar cidadãos comprometidos com a sociedade e que tenham atos responsáveis social e ambientalmente.

A Universidade Estadual do Maranhão oferta cursos na modalidade à distância desde o ano 2000, Todos os cursos oferecidos são intermediados pelo Núcleo de Tecnologias para Educação, UemaNet. O núcleo é responsável pela concepção, gestão e avaliação de projetos em educação a distância da universidade.

Consolida-se no município a oferta de cursos livres de extensão, de graduação e de especialização, não só nas instituições privadas. As instituições públicas implantaram a EaD, por meio de adesão a Programas propostos pelo MEC, para a oferta de seus cursos.



Segundo Kenski (2003, p.29), “a possibilidade de acesso generalizado às tecnologias eletrônicas de comunicação e da informação trouxe novas maneiras de viver, de trabalhar e de se organizar socialmente”. A educação não se ausenta deste contexto; pode-se acompanhar o crescimento contínuo da EaD que, atualmente, tem se desenvolvido por meio da utilização e apropriação de diversas tecnologias.

Observa-se a crescente oferta da EaD nos diferentes setores e com objetivos diferenciados. uma empresa pode, por exemplo, oferecer aprimoramento e treinamento na modalidade de EaD aos seus empregados, objetivando a capacitação em serviço. Conforme observa Ferreira (2008),

Uma das mais recentes utilizações das ferramentas de **Ensino à Distância** é o **Treinamento Empresarial**. Cada dia novas organizações descobrem e investem no **EAD Empresarial**, reduzindo custos, diminuindo distâncias e aumentando produtividade. Empresas com acentuada demanda por treinamento, assim como aquelas com filiais distantes geograficamente encontram no **EAD Empresarial** uma solução prática para seus problemas de treinamento e logística (p.3) (grifos do autor).

Em Bacabal – MA - algumas empresas, como Lojas Americanas, Farmácia Pague Menos, Casa Rabelo, etc., já oferecem esse tipo de inovação, proporcionando aos seus funcionários treinamento e aprimoramento usando tecnologias a distância.

Esta pesquisa limitou-se a estudar a Universidade Estadual do Maranhão que oferta cursos em EaD por meio da adesão aos Programas Federais. Atualmente, tem-se uma instituição pública no município que oferta cursos técnicos, de graduação e especialização em EaD.

#### **4.1 Formas de organização para a gestão da EaD em Bacabal**

Borghi e Adrião (2008) entendem que o modo como cada escola desenvolve seu cotidiano é fundamental para a melhoria de seu próprio desempenho.

Segundo Rumble (2003), os gestores são profissionais que se distinguem dos demais pelo fato de conduzirem o trabalho dos outros. Luck (2008) considera que os gestores são os líderes da instituição escolar e os responsáveis pelas ações desenvolvidas.

O QUADRO 1 apresenta os resultados da pesquisa feita na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA.

Quadro 1 - Organização e formas de gestão

Diretor exerce o papel de gestor na instituição há 9 anos.
A dimensão pedagógica é a considerada de maior relevância para o gestor.
A capacitação inadequada da equipe é o problema mais frequente.
Liderança democrática
Na instituição são atendidos cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores e cursos técnicos.
A instituição atende a modalidade presencial e a EaD.
A sensibilização da equipe na EaD é feita por meio de reuniões, capacitação oferecida pela própria instituição e por outras instituições.
Os professores da EaD devem apresentar compromisso.
A motivação para o desenvolvimento da EaD na instituição é atendimento à demanda.
O planejamento do uso das tecnologias tem a intenção de otimizar a aprendizagem.
Participou de capacitação para atuar na EaD.
As ações para o desenvolvimento da EaD na instituição são planejadas por uma equipe reduzida.
O n.º máximo de alunos por turma é 25.
A principal vantagem da EaD na instituição é a democratização do acesso à educação.
A limitação para desenvolvimento da EaD na instituição é a capacitação da equipe.
A instituição promove a formação dos profissionais envolvidos na EaD.

Fonte: Questionários dirigidos ao gestor e professores.

Moore e Kearsley (2007) asseguram que, para a criação de cursos a distância, são necessárias equipes formadas por diferentes especialistas trabalhando juntos, sob a coordenação de um gerente. Na UemaNet, os

coordenadores gerais, profissionais responsáveis pela EaD, descreveram a estrutura de funcionamento das instituições para o atendimento à EaD.

O coordenador geral, em seu questionário, expôs como está estruturada a instituição para a implantação e oferta da EaD, como descrito a seguir:

- Diretor da instituição: coincide com a função de coordenador geral do e-Tec.
- Supervisor de EaD: função que auxilia na estruturação das planilhas exigidas pelo MEC e acompanha os coordenadores de cursos nas atividades.
- Professor Conteudista: responsável pela elaboração do material didático a ser disponibilizado ao cursista.
- Coordenador de Curso: responsável pelas atividades necessárias ao desenvolvimento do curso.
- Equipe multidisciplinar: constituída por *web design*, revisor ortográfico e apoio administrativo acadêmico.
- Professor formador: responsável pela elaboração e acompanhamento das atividades no decorrer do curso em execução.
- Tutores a distância: responsável pelas atividades no ambiente virtual e acompanhamento dos cursistas a distância.
- Tutor presencial: responsável pelo acompanhamento presencial dos cursistas nos polos.

Moore e Kearsley (2007) sinalizam, também, que os gestores não possuem condições para ministrar todos os cursos de todas as formas. Eles precisam assegurar recursos financeiros e os professores são gerenciados para a garantia da oferta e desenvolvimento dos cursos: “fazer que todas as peças da engrenagem operem em um sistema de educação a distância exige um grau considerável de sofisticação gerencial, quase certamente mais do que em qualquer outro campo educacional” (MOORE e KEARSLEY, 2007, p.19).

A instituição apresentou a necessidade de diferentes profissionais nas múltiplas funções para a garantia da oferta da EaD. Peters (2001) considera que as diferentes formas de institucionalização provocam questões didáticas específicas do

ensino a distância. A maneira que a instituição promove a EaD determina as necessidades de gestão e de desenvolvimento das atividades.

Libanêo (2004) ressalta a importância da participação dos professores nos processos e na gestão para o êxito da escola, dessa forma esta pesquisa se estendeu a identificar a percepção dos professores.

Como os professores da UemaNet não atuam no município, o número de professores que responderam ao questionário aplicado se restringiu a 18. Em sua maioria, os professores assinalaram que a dimensão pedagógica (conteúdos, metodologia, avaliação) é o elemento de maior relevância na gestão. Essa percepção coincidiu com a opinião do gestor, mas divergiu da opinião da coordenadora, que aponta a dimensão de recursos humanos (professores, funcionários, relacionamento) e administrativa (financeiro, burocracia) como as dimensões de maior relevância.

Sobre o tipo de liderança desejável em um gestor, foram oferecidas três alternativas: liderança democrática (consulta para as deliberações, participa das situações vivenciadas); liderança autocrática (centra nas tarefas desempenhadas, delibera individualmente), e ainda uma terceira, caso o entrevistado identificasse outro tipo de liderança. O coordenador geral entrevistado se considera com liderança democrática, coincidente com as respostas de metade dos professores pesquisados. Sobre o aspecto da liderança dos gestores, Luck (2008) afirma que:

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais (LUCK, 2008, p.23).

A liderança do gestor é essencial ao progresso dos eventos escolares, é importante que a forma de liderança constituída pelo gestor seja perceptível aos integrantes da comunidade escolar.

O questionário solicitava que os professores se imaginassem como gestores da instituição para mudar ou incrementar algumas ações. As ações a serem implementadas por eles seriam:

- Inserir a web conferência;
- Acrescentar novas tecnologias, plataformas simples e eficientes;
- Implantar de uma gestão participativa, com reuniões consultivas, informativas e deliberativas.

As percepções dos professores sinalizam as limitações que o setor público impõe ao processo de desenvolvimento da EaD, como os profissionais que atuam e a estrutura oferecida, e ainda, a sugestão da gestão participativa para maior interação entre os envolvidos, para a melhoria da comunicação de todo o processo.

Vieira (2003) observa que a principal atividade da escola é o conhecimento, as atitudes e os valores que são compartilhados com os alunos. Considera a escola como uma organização e afirma que:

As organizações e suas respectivas formas de operar afetam o modo como o indivíduo percebe a realidade e interage com ela, desde a absorção de atitudes passivas e repetitivas, conforme estímulos externos, até atitudes pró-ativas e criativas decorrentes das mudanças externas (VIEIRA, 2003, p.63).

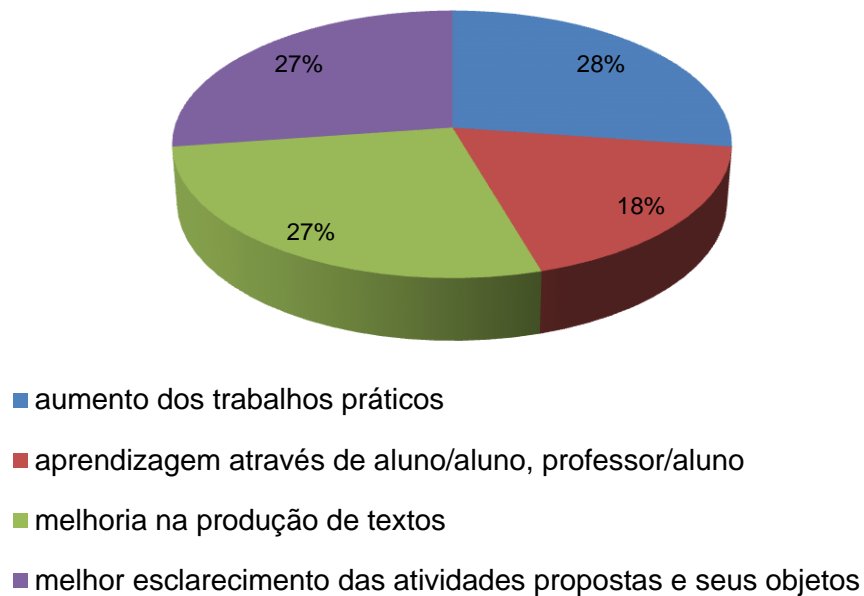
Os alunos, participantes da EaD, são atingidos pelas ações, formulando seus conceitos e suas percepções sobre os cursos que frequentam e profissionais que neles atuam.

Foram pesquisados 55 alunos que participam dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão.

Destes 55 alunos pesquisados, a maioria, 45 alunos, respondeu que conhece a equipe gestora presencialmente ou por meio do Ambiente Virtual e de vídeos. Eles, também, atribuíram notas, de 0 a 10, ao curso em que participam, individualmente, demonstrando satisfação em relação ao curso em que participam, sendo que a menor nota ficou acima da média 5, de valor igual a 6, e houve muitos 10, claramente explicitados nas respostas.

Ao serem questionados, em questão aberta, sobre o que consideram relevante no desenvolvimento do curso, os alunos comentaram alguns aspectos, conforme expresso no GRÁFICO 1:

Gráfico 1 - Questionário aplicado aos alunos



Fonte: dados da pesquisa

As respostas dos alunos evidenciaram as vantagens em participar de um curso em EaD e as necessidades para a melhoria. Grande parte citou a flexibilidade de horário como positivo e as atividades propostas como ponto a ser melhorado.

As instituições apresentam realidades e necessidades diferenciadas quanto à organização para a adesão dos cursos. Observa-se que a UemaNet tem uma coordenação de projetos para a captação de programas e elaboração dos projetos.

Os coordenadores, por sua vez, concordam que a adesão da EaD é de grande importância para a expansão dos cursos e atendimento de maior demanda educacional, uma vez que, com isso, grande parte da população que não pode ter acesso à educação presencial, poderia obter uma graduação. Outra opinião comum entre eles é sobre a dificuldade de formar uma equipe habilitada para atuar em EaD. Eles ressaltam que amenizam esta dificuldade por meio de reuniões e sensibilizações na própria instituição. O Polo UAB dispõe, também, da parceria da UEMA para capacitação dos profissionais.

Portanto, a sensibilização e capacitação da equipe de profissionais para a implantação e desenvolvimento da EaD, nestas instituições, são feitas por meio de reuniões e parcerias com outras instituições.

Libâneo (2004) considera que:

[...] tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dão coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas (p.121). [...] participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários na gestão da escola (p.131).

A preocupação com a formação de uma equipe para participar da EaD é ponto comum entre os gestores dos projetos, chamados aqui de coordenadores gerais. Para que se tenha uma colaboração dos profissionais, no processo de gestão, é fundamental a capacitação destes para atuação e consequente colaboração.

A EaD exige diferentes profissionais especialistas em diferentes áreas de conteúdos específicos, técnicos em informática, dentre outros. A capacitação destes profissionais deve ser efetuada pela ação do gestor.

Para gerir a EaD, é esperado um gestor que tenha perfil de liderança e conhecimento na EaD, como proposto por Moore e Kearsley (2007) e Rumble (2003).

O gestor é o principal condutor e responsável pelos processos na escola. Na instituição pesquisada, o gestor, denominado coordenador geral, apresenta esforço e trabalho para que se alcance o êxito da EaD na peculiaridade da instituição. No entanto, ainda, é carente de um conhecimento amplo, abrangente da EaD, das possibilidades alcançadas por esta forma de educação.

A proposta para a implantação e desenvolvimento dos cursos em EaD na instituição pesquisada é elaborada conforme adesão ao edital proposto pelo MEC, e por uma equipe de profissionais reduzida e selecionada pelo gestor.

As formas de organização para gestão da EaD, na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA – no município de Bacabal, seguem os padrões do programa

governamental que a instituição aderiu. No entanto, estes padrões permitem que cada instituição se organize, da melhor maneira possível, para a oferta dos cursos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo identificar como é realizada a gestão pedagógica e técnico-administrativa na implantação e acompanhamento de cursos na modalidade de EaD na Universidade Estadual do Maranhão – UEMA.

A EaD é uma forma de educação que está se consolidando por suas características. Atende aos alunos e instituições pela sua flexibilidade de tempo e espaço. O governo, de uma forma geral, na esfera pública federal, estadual ou municipal, está firmando parcerias para a expansão desta modalidade, também, por suas características próprias.

Com estas parcerias firmadas entre as esferas públicas, a equipe gestora das instituições assume grande parcela de responsabilidade pela implantação e execução da EaD. É esta equipe que sensibiliza e influencia as ações a serem desenvolvidas na comunidade escolar e medeia estas ações junto ao sistema escolar.

Considera-se de fundamental importância a mediação feita pela equipe gestora e esforço do gestor para o sucesso da EaD na instituição. Pôde-se perceber, por meio da pesquisa, que estes fatores contribuem para a divulgação, sensibilização e oferta e acompanhamento dos cursos em EaD.

O contexto desta instituição estudada evidencia que não basta a sensibilização e vontade das comunidades escolares para a implantação a EaD. Mais que esta sensibilização e vontade é de fundamental importância que a EaD tenha o apoio e incentivo político no sistema educacional para seu desenvolvimento em instituições públicas. Isso comprova a necessidade de que a EaD se consolide como uma política educacional estruturada, que não seja apenas uma política governamental de determinada esfera pública.

As formas de gestão para EaD ficam claras pelas ações do gestor da Universidade Estadual do Maranhão. Este gestor assumiu o cargo por indicação dos líderes do sistema escolar ao qual está vinculado formando sua equipe de trabalho mediante os recursos que tinha disponíveis.

Inicialmente, não foi possível a contratação de novos profissionais para atuarem em EaD. Assim, a equipe inicial foi formada por servidores efetivos da SEED. Após a aprovação da proposta e consequente liberação das bolsas a equipe expandiu com profissionais remunerados por bolsas do FNDE. A Secretaria Municipal de Educação disponibilizou servidores para compor a equipe, sendo que os bolsistas que atuam diretamente no polo são os tutores presenciais e à distância. A equipe de EaD é formada por servidores da Uema, comissionados, bolsistas e efetivos

A análise dos questionários e das entrevistas evidencia que a compreensão da gestão democrática perpassa pelo compartilhamento das decisões a serem tomadas na execução dos projetos e não se reduz ao repasse de informação das ações a serem executadas. No entanto, observa-se que, mesmo os gestores expressando que se constituem como gestão democrática, as decisões são tomadas por uma equipe reduzida de profissionais, em função da dificuldade de consenso e da heterogeneidade de interesses entre os profissionais que não são especializados e que fazem parte do projeto.

Destaca-se a equipe que trabalha na EaD, pois ela é a responsável pelo desenvolvimento das ações, sendo que a relação entre o gestor e a equipe é essencial para a organização da gestão na instituição.

A EaD precisa se consolidar em toda sua amplitude como uma educação de qualidade nas diferentes esferas públicas, não bastando, para isso, que o Governo Federal disponibilize e incentive programas em EaD, se os governantes estaduais e municipais não reconhecerem a EaD e assumirem o compromisso com esta forma de ofertar a educação à população.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Myrtes. O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança. In: VIEIRA. Alexandre Thomaz. ALMEIDA. Maria Elizabeth Bianconcini. ALONSO. Myrtes. *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.
- BELLONI, Maria Luiza. *Educação a Distância*. Campinas-SP: Autores Associados, 2008.
- CATAPAN, Araci Hack. Mediação Pedagógica. In: ALONSO. Kátia Morosov. RODRIGUES. Rosângela Schwarz. BARBOSA. Joaquim Gonçalves. (orgs). *Educação a Distância: práticas, reflexões e cenários plurais*. Cuiabá – Mt: Editora UFMT, 2009.
- CHAVES, Eduardo. *Tecnologia na Educação: Conceitos Básicos*. 1999. Disponível em: <<http://edutec.net/Tecnologia%20e%20Educação/edconc.htm>> Acesso em: 20 abr. 2012.
- CORRÊA, Juliane. Estruturação de programas em EaD. IN. CORRÊA. Juliane. (org.) *Educação a Distância Orientações Metodológicas*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DOURADO, Luiz Fernandes. (org.). *Gestão Democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia-Go*. Goiânia: Alternativa, 2003
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira. (orgs). *Escolas Gerenciadas - planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógico em debate*. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004.
- GENTILI, Pablo. Neoliberalismo e Educação: manual do usuário. In: SILVA, T. T da, Gentili, Pablo (orgs). *Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo*. Brasília: CNTE. 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. Estado, sociedade e gestão da educação: novas prioridades, novas palavras-de-ordem e novos-velhos problemas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE. Brasília. 1996.
- KENSKI, Vani Moreira. *Educação e Tecnologias – O novo ritmo da informação*. Campinas/SP: Papirus, 2007.
- LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. *A construção do saber: manual da metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Universidade Católica, 2004.
- LOBO NETO, Francisco José da Silveira. *Educação a Distância: Referências e Trajetórias*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Tecnologia Educacional; Brasília, Plano Editora, 2001. p. 143.
- LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 6. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.
- LUCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis – RJ: Vozes, 2008.
- MALLMANN, Elena Maria; CATAPAN, Araci Hack. *O processo de gestão e suas implicações na modalidade EaD*. IN: Anais do III Simpósio Regional de Política e Administração da Educação (p. 109-119). Camboriú, ANPAESUL, 2005.
- MOORE, G. Michael; KEARSLEY, Greg. *Educação a distância: uma visão integrada*. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995. p. 19-131.
- MOTA, Ronaldo. A universidade aberta do Brasil. IN: LITTO, Fredric M. & FORMIGA Marcos (orgs.). *Educação a Distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- MOTTA-ROTH, Désirée; HENDGES, Graciela Rabuske. *Produção Textual na Universidade*. São Paulo: Parábola, 2010.
- NÓVOA, Antonio. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antonio (coordenador) *As organizações escolares em análise*. Tradução de: HESPANHA Cândida. ISABEL, Maria. PEREIRA, Castro. TAVARES, José Antônio Sousa. Lisboa. Publicações Dom Quixote: 1999.
- NUNES, Ivônio Barros. *Noções de Educação a Distância*. (1994) Disponível em: <http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?view=3>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- PARO, Vitor Henrique. *Escritos sobre Educação*. São Paulo: Xamã, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 1997.
- RUMBLE, Greville. *A gestão dos sistemas de ensino a distância*. Tradução de Marília Fonseca. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Unesco. 2003.
- SALAMA, Pierre. Novas Formas de Pobreza na América Latina. IN: GENTILI, Pablo (org). *Globalização Excludente*. Petrópolis: Vozes, 2001.

SILVA, S.A.P.S. A solução para o problema é negar-se a resolvê-lo: a Educação Física nas primeiras séries do 1º.Grau. S.P., *Rev. Metropolitana do Movimento Humano*, v.1, nº 1, p.14-19, 1995

SPANHOL. Fernando José. Aspectos do gerenciamento de projetos em EaD. In: LITTO Frederic M. & FORMIGA Marcos (orgs). *Educação a Distância – o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education, 2009.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I - modelo de questionário gestor

#### I. Identificação:

1- Nome: \_\_\_\_\_

2- Instituição: \_\_\_\_\_

3 - Sexo: ( ) masc. ( ) fem.

4- Idade: ( ) 25 a 35 ( ) 36 a 45 ( ) 46 a 55 ( ) mais de 55

5 – Situação Funcional: ( ) Contrato ( ) CLT ( ) Servidor Público ( )

Outra \_\_\_\_\_

6– Graduação: \_\_\_\_\_

7-Ano de Conclusão \_\_\_\_\_

8 – Titulação Máxima: \_\_\_\_\_

9-Ano de Conclusão: \_\_\_\_\_

10-Naturalidade: \_\_\_\_\_

11-Nacionalidade: \_\_\_\_\_

## II. Gestor

1 - Há quanto tempo exerce o papel de gestor escolar nesta instituição?

( ) 1 ano ( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ( ) mais de 5 anos

2 – Qual sua experiência em gestão escolar?

( ) somente nesta instituição ( ) já fui diretor de outra instituição.

Qual? \_\_\_\_\_

3 – Qual a dimensão da gestão tem maior relevância?

( ) pedagógica (conteúdos, metodologia, avaliação...)

( ) administrativa (financeiro, burocracia, papéis...)

( ) recursos humanos (professores, funcionários, relacionamento)

( ) Outra. Qual?

4 - Quais os problemas mais frequentes da gestão vivenciados por você:

( ) comunicação inadequada ( ) capacitação inadequada da equipe ( ) recursos financeiros

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

5 – Você se considera um gestor com liderança:

( ) democrática (consulta para as deliberações, participa das situações vivenciadas)

( ) autocrático (centra nas tarefas desempenhadas, delibera individualmente)

( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

### III - O Gestor e a Educação a Distância

1 – Quais os níveis de Educação atendidos na modalidade de Educação a Distância na instituição?

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Graduação

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

2 – A instituição atende: ( ) Educação Presencial ( ) Educação a Distância ( )

Outra: \_\_\_\_\_

3 – A sensibilização da equipe para a implantação e desenvolvimento da Educação a Distância na Instituição é feita por meio de:

( ) reuniões ( ) capacitação oferecida pela própria instituição ( ) capacitação feita por outras instituições ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

4 – Os professores envolvidos com a Educação a Distância devem apresentar:

( ) compromisso ( ) pontualidade ( ) formação em EaD ( ) experiência com tutoria

( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

5 – A motivação para o desenvolvimento da Educação a Distância na instituição é:

( ) atendimento da demanda ( ) experiência Institucional ( ) ordem de um superior ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

6 – O planejamento do uso das tecnologias tem a intenção de:

( ) mediar a comunicação ( ) otimizar a aprendizagem

( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

7 – A infraestrutura física da instituição:

( ) Atende a modalidade de Educação a Distância

Não atende a modalidade de Educação a Distância

Necessita adequações, tais como:

8 – Você participou de capacitação para atuar em Educação a Distância?

Não  Sim. Se respondeu sim, qual? \_\_\_\_\_

Ano: \_\_\_\_\_

Carga horária: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Modalidade da Capacitação (presencial, a distância,...): \_\_\_\_\_

9 – As ações para o desenvolvimento da Educação a Distância onde você trabalha são planejadas:

pelo Gestor  por uma equipe

de outra forma, qual? \_\_\_\_\_

10 – Existe um número máximo de alunos por turma?  não  sim.  
Qual? \_\_\_\_\_

11 – A principal vantagem de Educação a Distância na instituição é:

flexibilidade de horário  atendimento de maior demanda  democratização do acesso a educação  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

12 – A limitação para o desenvolvimento de Educação a Distância na instituição é:

estrutura física  capacitação da equipe  dificuldade dos alunos  recursos financeiros

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

13 – Número total de servidores envolvidos diretamente com a Educação a Distância:  Quantos técnicos administrativos?  Quantos da parte pedagógica?

14 – Especifique, em números, a titulação da equipe envolvida com Educação a Distância:

Graduado  Especialista  Mestre  Doutor

Outra: \_\_\_\_\_



15 – A instituição promove ou facilita a formação dos profissionais envolvidos com Educação a Distância? ( ) não promove ( ) promove. De que forma? \_\_\_\_\_

16 - Informações que considera importante:

---

---

17 – Por favor, explique, neste espaço qual a estrutura da instituição, em que você atua, possui para atender a EaD. Cite, ou desenhe, os cargos e as funções existentes.

## APÊNDICE II - modelo de questionário professores

### I. Identificação:

1- Nome: \_\_\_\_\_

2- Instituição: \_\_\_\_\_

3 - Sexo: ( ) masc. ( ) fem.

4 - Cargo/Função: \_\_\_\_\_

5- Idade: ( ) 20 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) mais de 50

6 – Situação Funcional: ( ) Contrato ( ) CLT ( ) Servidor Público ( )

Outra: \_\_\_\_\_

7 – Graduação: \_\_\_\_\_

8-Ano de Conclusão \_\_\_\_\_

9 – Titulação Máxima: \_\_\_\_\_

10-Ano de Conclusão: \_\_\_\_\_

11 – Área de atuação: \_\_\_\_\_

### II - Atuação Profissional:

1- As competências de sua área de atuação são:

( ) orientar o aluno ( ) elaborar material didático ( ) acompanhar o desempenho dos profissionais ( ) administrar os cursos ( ) aplicar as regras ( ) formatar material ( ) Outras. Quais? \_\_\_\_\_

2 - Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

( ) 1 ano ( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ( ) mais de 5 anos

3 – Qual a dimensão da gestão, no seu ponto de vista, tem maior relevância?

( ) pedagógica (conteúdos, metodologia, avaliação...)

( ) administrativas (financeiros, burocracias, papéis...)

( ) recursos humanos (professores, funcionários, relacionamento...)

( ) Outras. Quais? \_\_\_\_\_

4 - Indique os problemas mais frequentes da sua área de atuação. Assinale 1 ou 2 opções. Use 1º para o maior problema e 2º para o segundo lugar:

( ) comunicação inadequada ( ) formação inadequada da equipe ( ) recursos financeiros ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

5 – O planejamento do uso das tecnologias tem a intenção de:

( ) mediar a comunicação ( ) otimizar a aprendizagem ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

6 – A infraestrutura física da instituição:

( ) atende a modalidade de Educação a Distância ( ) Não atende a modalidade de Educação a Distância ( ) Necessita adequações. Quais? \_\_\_\_\_

7 – A sensibilização da equipe para a implantação e desenvolvimento da Educação a Distância na Instituição é feita por meio de:

( ) reuniões ( ) capacitações oferecidas pela própria instituição ( ) capacitações realizadas por outras instituições ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

8 – Você participou de capacitação para atuar em Educação a Distância?

( ) não ( ) sim. Qual? \_\_\_\_\_ Carga horária: \_\_\_\_\_

Modalidade da Capacitação (presencial, a distância): \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

9 – As ações para o desenvolvimento da Educação a Distância são planejadas:

( ) pelo gestor ( ) por uma equipe reduzida ( ) de outra forma.

Qual? \_\_\_\_\_

10 – A principal vantagem de Educação a Distância na instituição é: ( ) flexibilidade de horário ( ) atendimento a maior demanda ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

11 – A limitação para o desenvolvimento de Educação a Distância na instituição é:

( ) estrutura física ( ) capacitação da equipe ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

12 – A instituição promove ou facilita a formação dos profissionais envolvidos com Educação a Distância?

( ) não ( ) sim. De que forma? \_\_\_\_\_

13 – O que você acha positivo na gestão da Educação a Distância na instituição:

( ) a capacitação ofertada ( ) a comunicação ( ) a administração financeira ( ) o acompanhamento pedagógico

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

14 – O gestor promove mecanismos de consulta e dialogo?

( ) não ( ) sim. Quais? \_\_\_\_\_

15 – Como você classifica o perfil de gestão praticado na instituição?

( ) democrático (consulta para as deliberações, participa das situações vivenciadas)

( ) autocrático (centra nas tarefas, delibera individualmente)

( ) Outro.Qual? \_\_\_\_\_

16– Se você fosse o gestor da instituição mudaria ou incrementaria alguma ação atualmente praticada? Por favor, justifique sua resposta:

---

---

---

---

### APÊNDICE III - modelo de questionário alunos

#### I- Identificação:

- 1- Nome: \_\_\_\_\_
- 2-Idade ( )15 a 25 ( )26 a 35 ( )36 a 45 ( ) mais de 45
- 3 – Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Cursando o Ensino Médio ( ) Ensino Médio Concluído ( ) Outra: \_\_\_\_\_
- 4-Naturalidade: \_\_\_\_\_
- 5-Nacionalidade: \_\_\_\_\_
- 6–Instituição que participa da Educação a Distância: \_\_\_\_\_
- 7 – Estuda em outra Instituição? ( )Não ( )Sim: \_\_\_\_\_
- 8 – Profissão: \_\_\_\_\_
- 9 – Trabalha atualmente? ( )Não ( )Sim Se sim especifique o local: \_\_\_\_\_ e a função: \_\_\_\_\_

#### II- Perfil

- 1 – O motivo para você participar de um curso a distância é:  
( )flexibilidade de horário ( )facilidade de acesso ( )Outro \_\_\_\_\_
- 2 – Você já participou, anteriormente, de curso a distância?  
( )Não ( )Sim \_\_\_\_\_
- 3 – Você conhece os objetivos do curso que você faz? ( )Não ( )Sim. Se respondeu sim quais são? \_\_\_\_\_
- 4 – O curso é importante para você por que:  
( ) facilita o trabalho desenvolvido por você. ( ) permite seu ingresso no mercado de trabalho ( ) Outro \_\_\_\_\_
- 5– A metodologia utilizada tem facilitado a sua aprendizagem? ( )Não ( )Sim. Se assinalou NÃO, por quê? \_\_\_\_\_
- 6 - As dificuldades encontradas no desenvolvimento do curso são discutidas e amenizadas ou sanadas? ( )Não ( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_
- 7 – Você dedica quantas horas diárias ao curso? ( )de 1h a 2h ( )de 3h a 4h ( )mais de 4h
- 8 – Você realiza as atividades propostas pelo curso em tempo hábil?  
( )Não ( )Sim Se você respondeu NÃO, por quê? \_\_\_\_\_

9 – Liste os aspectos, que considera positivo, do curso que você participa:

---

10 – Quais os aspectos que precisam melhorar no curso que você participa?

---

11 – De 0 a 10 qual a nota que você atribui ao curso a distância que você participa?